

1 Introductie

Jos Benders en Marc Rouppe van der Voort

Wat heeft lean de Nederlandse zorg opgeleverd? Die vraag staat centraal in dit boek, dat het afsluitende deel van een trilogie is geworden. In 2010 publiceerden we *Lean denken en doen in de zorg; Acht verhalen uit de praktijk*, waarmee we lean in de zorg meer bekendheid wilden geven. De uitspraak ‘een patiënt is geen auto’ circuleerde en tekende de koudwatervrees of zelfs huiver om lean in zorgomgevingen toe te passen. Inmiddels waren enkele Nederlandse zorginstellingen toch al met lean aan de slag gegaan. Ons idee was om een aantal van hun ervaringen te boekstaven: niets werkt immers zo overtuigend als het bewijs van collega’s dat iets daadwerkelijk in de praktijk werkt.

De boodschap viel in goede aarde. Het boek werd deel van een beweging waarvan het netwerk Lean in de zorg met 57 deelnemende zorginstellingen (per 1 januari 2014) de kern vormt. De opkomst van die beweging hebben we met vreugde gadeslagen en ook gestimuleerd. Tegelijkertijd waren we beducht: lean had kunnen worden aangegrepen als bezuinigingsinstrument en dat zou de dood in de pot zijn geweest. Ook leek het risico van een hype aanwezig, waarbij onrealistische verwachtingen zouden worden gecreëerd die niet zouden worden waargemaakt. We zaten in een proces van gas geven en tegelijkertijd remmen, of misschien beter: proberen de koers van de beweging te sturen en bij te sturen vanuit de onderliggende filosofie. Dat betekende, en betekent nog steeds, een koers uitzetten, namelijk richting ‘continu verbeteren’. Ons tweede boek *Lean in de zorg; De praktijk van continu verbeteren* (2012) was daarvoor belangrijk. Hierin legden we de focus op het vergroten van het probleemoplossend vermogen. Veel praktijkverhalen vertelden over procesverbeteringen, maar ditmaal ook hoe mensen groeiden door processen dagelijks steeds een beetje beter te maken. En verder moesten, en moeten, we blijven waarschuwen tegen ‘lean & mean’. Die kant mag het niet opgaan, want dat is funest voor continu verbeteren. In een tijd van aanhoudende bezuinigingen, vooral ook op de zorg, blijft dat risico aanwezig.

Vanaf het begin stond de vraag naar bereikte resultaten op de voorgrond. En terecht. Nu is vragen veel gemakkelijker dan antwoorden. Niet voor niets luidt het gezegde: één gek kan meer vragen dan honderd wijzen kunnen beantwoorden’. Antwoorden vereisen onderbouwing en dat betekent gegevens

verzamelen en analyseren. Op minstens twee momenten, voor en (een bepaald moment) na de invoering van lean, moet worden gemeten, vervolgens moet het verschil worden bepaald, en als er een verschil is, komt het moeilijkste: in hoeverre is de verandering aan lean toe te schrijven? In de jaren dat je met lean bezig bent, speelt ondertussen natuurlijk van alles tegelijk daar dwars doorheen. Andersen, Røvik en Ingebrigtsen (2014) noemen maar liefst 23 faciliterende factoren bij de invoering van lean in de zorg. Praktisch gezien betekent dat, dat de vraag of lean in de zorg over het algemeen tot goede resultaten leidt, volgens strikte methodologische criteria niet te beantwoorden is. Vele wetenschappelijke pogingen zijn daar dan ook niet uitgekomen (Roupe van der Voort, Van Merode & Veraart, 2013). Hetzelfde geldt overigens voor andere organisatieconcepten.

Opzet van dit boek

Valt er dan niets te melden over de voortgang van lean in de zorg? Natuurlijk wel. In dit boek doen we dat op een aantal manieren.

Ten eerste gaan we in op de vraag hoe wijdverspreid het gebruik van lean in de Nederlandse zorg is. Dat gebeurt aan de hand van een schets van de ontwikkeling van lean in de zorg en twee meer toegespitste bijdragen, respectievelijk over de care en een huisartsenpraktijk. Een stuk van de waarde van lean ligt namelijk in de mate waarin het wordt toegepast.

Daarna komen drie hoofdstukken over 'waarde', ingevuld vanuit ethisch perspectief. 's Werelds 'lean health care-expert' bij uitstek, Mark Graban, bijt de spits af met een bespiegeling over de waarde van lean en bereikte resultaten. Zorgethici Burggraave en Vanlaere bespreken een aantal paradoxen waarmee zorgverleners te maken hebben. In een interview met Jeff Kaas (wereldberoemd binnen Lidz) staat zijn bijzonder gedreven jacht op verspilling centraal, maar vooral ook zijn drijfveren. Verder volgt een reisverslag hoe in Tilburg 'lief' aan lean is gekoppeld.

In wat mogelijk als de 'harde kern' van dit boek wordt ervaren, staan bijdragen over bereikte operationele resultaten bij vijf deelnemers aan Lidz. Die resultaten zijn vaak indrukwekkend. Tegelijkertijd blijkt duidelijk dat het voortdurend zoeken is naar de eigen lean koers.

Op dat punt voortbordurend volgen vier hoofdstukken over veranderingsmanagement. In het eerste staan veranderekundige ervaringen met de toepassing in twee ziekenhuizen. Het volgende hoofdstuk beschrijft wat lean voor leiderschapstijl vraagt. De hoofdstukken daarna behandelen twee thema's die in de Nederlandse discussie nog niet aan de orde zijn gekomen, namelijk

hoe een op lean gerichte architectuur wordt gebouwd in het Zaans Medisch Centrum, en het verband met IT.

We sluiten af met enkele bespiegelingen over lean in de Nederlandse zorg, zoals wij de ontwikkeling hebben ervaren. Er is al veel bereikt, maar hoe verder?

Over de auteurs

Jos Benders is als gasthoogleraar verbonden aan het Centrum voor Sociologisch Onderzoek van de Katholieke Universiteit Leuven.

Marc Rouppe van der Voort is manager Lean en Zorglogistiek in het St. Antonius Ziekenhuis te Utrecht/Nieuwegein.

Referenties

- Andersen, H., Røvik, K.A. & Ingebrigtsen, T. (2014). Lean thinking in hospitals: is there a cure for the absence of evidence? A systematic review of reviews. *BMJ Open* 4 (e003873 doi:10.1136/bmjopen-2013-003873).
- Benders, J., Rouppe van der Voort, M. & Berden, B. (red.) (2010). *Lean denken en doen in de zorg; Acht verhalen uit de praktijk*. Den Haag: Boom Lemma.
- Rouppe van der Voort, M. & Benders, J. (red.) (2012). *Lean in de zorg; De praktijk van continu verbeteren*. Den Haag: Boom Lemma.
- Rouppe van der Voort, M., Merode, F. van & Veraart, H. (2013). Duurzame procesverbetering met de 'lean'-filosofie. *Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde*, 157, A5541.

